



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL VALORE DEL BRAND NELL'OFFERTA AZIENDALE.
IL CASO FERRARI."**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDA: IRENE TOLIN

MATRICOLA N. 1115084

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. IL BRAND	3
1.1 IL BRAND E IL VALORE DELLA MARCA	4
1.2 IL RUOLO DEL BRAND NELLE STRATEGIE DI MARKETING	6
1.3 INTRODUZIONE AL CONCETTO DI CUSTOMER BASED BRAND EQUITY	9
2. MODELLI SUL VALORE DELLA MARCA	12
2.1 IL BRAND ASSET VALUATOR	13
2.2 IL MODELLO DEL PRISMA DI KAPFERER	17
2.3 IL MODELLO DELLA RISONANZA DI KELLER	19
3. IL CASO FERRARI	22
3.1 IL MARCHIO FERRARI NEL 2018	22
3.2 ESEMPLIFICAZIONE DEL MODELLO DELLA RISONANZA TRAMITE IL MARCHIO FERRARI	27
4. CONCLUSIONI	30
Bibliografia	33
Sitografia	35

INTRODUZIONE

Il punto di partenza di questo lavoro trae origine dall'osservazione del contesto socio-economico in cui le imprese si trovano oggi ad operare. Data la complessità di tale contesto e alla luce delle moderne tecnologie di comunicazione, il tema del brand management appare tutt'oggi ampiamente dibattuto e di grande interesse. L'attenzione dedicata al brand si è dimostrata via via crescente a partire dagli anni Ottanta, tanto che, riprendendo un'intervista di Larry Light del 1995, Aaker (1997) afferma come la competizione per il predominio del mercato avverrà sempre più tramite battaglie di marketing, concentrandosi in particolare in battaglie tra marche. La marca infatti si rivelerà essere uno degli asset più preziosi per l'azienda, spingendo così le società a possedere i mercati solo possedendo le marche che li dominano.

Sin dagli anni Sessanta molti autori hanno posto la loro attenzione sul significato di "marca", ma la gestione di questo asset assume una valenza particolare a partire dai decenni successivi, poiché "l'elevata competitività presente nel mercato fa del brand uno dei fattori determinanti per la decisione di acquisto del consumatore" (Aaker, 1997), fino a rappresentare un ruolo chiave nelle aziende odierne. I CEO (*Chief Executive Officer*) attuali inoltre conoscono bene l'importanza della creazione di una marca forte e una clientela fedele, entrambi due beni intangibili che contribuiscono in misura rilevante al valore di qualunque impresa (Kotler, Keller, *et al.*, 2017).

La letteratura esistente in ambito di valore della marca dal punto di vista del marketing e della comunicazione, tende a definire il brand come tratto distintivo dell'azienda, in grado di identificare e tutelare l'offerta aziendale. Il marchio viene considerato come strumento per la creazione di valore aggiunto per l'impresa nel momento in cui la presenza del logo, del nome o del tratto distintivo del brand aumenta il valore percepito del bene oltre le caratteristiche tangibili e funzionali (Kapferer & Thoenig, 1991). Il valore della marca è però visto come concetto complesso e in continuo sviluppo, così che le relative modalità di gestione e misurazione lasciano spazio per ulteriori ricerche e aggiornamenti.

David Aaker (1997) sottolinea la criticità degli investimenti, non solo monetari, dedicati alla costruzione della marca, poiché questi generano scarsissimo impatto sulle vendite a breve termine, contribuendo invece alla creazione di un brand forte solo orientandosi nel lungo periodo. Questo fenomeno, in un mercato dinamico e competitivo com'è quello attuale, riduce gli stimoli per le aziende ad investire in queste attività, creando così situazioni di perdita di valore per i brand aziendali.

In tale ottica è importante determinare una strategia di brand management solida e forte, al fine di poter valorizzare tale asset e trarne profitti, creando un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

Con questo lavoro mi prefiggo di illustrare il significato di “brand” e “valore della marca” nell’attuale contesto socio-economico, esponendo tre dei principali modelli di comprensione di questo asset e applicandone poi uno nello specifico ad un caso aziendale, al fine di esemplificare tale modello. In particolare, ho scelto di esaminare il caso Ferrari, poiché tale azienda possiede un marchio dal valore forte e ben costruito; inoltre mi è risultato possibile reperire le informazioni necessarie all’elaborazione di questa ricerca.

Il lavoro è strutturato in tre capitoli: nel primo capitolo introduco i significati di marca e valore della marca nel contesto attuale, proseguendo poi con il ruolo sostenuto dal marchio nelle strategie di marketing e concludendo introducendo la teoria della *Customer Based Brand Equity* proposta da Kevin Keller. Nel secondo capitolo proseguo illustrando tre modelli di valore della marca, i quali considerano questo asset come strategico dal punto di vista della funzione di marketing, senza alcuna analisi del suo ruolo finanziario. Il terzo ed ultimo capitolo include l’esemplificazione del Modello della Risonanza impostato da Keller tramite la sua applicazione all’azienda Ferrari SpA.

Preciso fin da ora che nello sviluppo del seguente testo i termini “brand”, “marca” e “marchio” saranno utilizzati con lo stesso significato.

1. IL BRAND

In questo primo capitolo del lavoro, mi prefiggo di illustrare il significato di brand e del suo valore. Innanzitutto è però interessante notare gli sviluppi che ha avuto tale significato negli ultimi decenni.

Il principale cambiamento per quanto riguarda l'idea di marca sta nel ruolo ad essa assegnato da parte dell'azienda. Prima che l'importanza si focalizzasse sul processo di costruzione del marchio come asset strategico, i marchi rappresentavano solo un altro passo in tutto il processo di marketing per vendere i prodotti, come sottolineato da Mats Urde “per molto tempo il marchio è stato trattato in piano secondario come parte del prodotto” (Urde, 1999). L'obiettivo principale era sfruttare il marchio al fine di ottenere risultati a breve termine e i marketing manager ricoprivano ruoli di confine senza avere una vera e propria funzione aziendale.

Il passaggio da questa visione di brand verso la visione attuale di strumento identificativo e di valore aggiunto per l'offerta appare evidente agli inizi degli anni Ottanta, e a dimostrazione di ciò Kapferer afferma che “prima degli anni Ottanta c'era un approccio diverso nei confronti dei marchi. Le aziende volevano acquistare un produttore di cioccolato o pasta: dopo il 1980, volevano acquistare KitKat o Buitoni. Questa distinzione è molto importante: nel primo caso le imprese desiderano acquistare la capacità produttiva mentre nel secondo desiderano acquistare un posto nella mente del consumatore” (Kapferer & Thoenig, 1991). In altre parole, lo spostamento dell'attenzione verso i marchi è iniziato nel momento in cui si è compreso che i marchi rappresentavano qualcosa di più di semplici nomi o immagini apposte ai prodotti o ai servizi, facendo sì che l'obiettivo per i *marketer* diventò creare brand che fossero forti e dall'immagine distintiva (Kohli & Thakor, 1997).

Nel panorama attuale, i brand manager sviluppano i piani di comunicazione del marchio secondo una prospettiva strategica e orientata al lungo termine, con l'obiettivo di creare fedeltà dei consumatori, leadership e differenziazione nel mercato.

A dimostrazione di questa nuova interpretazione del brand, uno studio svolto tra il 2010 e il 2015 evidenzia come i concetti di “*brand strategy*” e “*branding*” siano tra i maggiormente studiati e dibattuti tra i professionisti in materia nello scenario attuale (Kavak, Kazanci, Sahin & Tun Cel, 2015). La ricerca dimostra come un numero sempre crescente di articoli scientifici pubblicati nelle riviste americane “*Journal of Product & Brand Management*”, “*IUP Journal of Brand Management*” e “*Journal of Brand Management*” approfondiscano le tematiche legate alla comprensione e ad una corretta gestione del brand, riflesso dunque di un maggiore

studio e maggiore attenzione dedicati a questa proprietà aziendale. Tale risultato mostra come la marca sia al giorno d'oggi al centro delle attenzioni di manager e aziende, e come venga sempre più considerata in quanto asset da sviluppare e gestire in modo strategico, affidandogli appositi professionisti e funzioni aziendali dedicate.

1.1 IL BRAND E IL VALORE DELLA MARCA

La letteratura esistente offre varie definizioni di marca, poiché come sottolinea Kevin Keller, “una marca può essere tante cose” (2013). Questa affermazione si riferisce al fatto che gli elementi che potenzialmente compongono una marca sono diversi e numerosi, si pensi per esempio ad elementi virtuali, concettuali, sonori, tattili e perfino olfattivi o gustativi, come nel caso del caratteristico gusto di Coca-Cola (Keller, 2013).

L'*American Marketing Association* (AMA) fornisce una definizione precisa di marca, illustrando il brand come “*a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers*”¹. In base a questa definizione si può dunque concettualmente assimilare la marca ad un prodotto o ad un servizio, le cui caratteristiche si contraddistinguono in qualche modo da quelle di beni o servizi offerti dalla concorrenza per soddisfare la stessa richiesta. Tecnicamente parlando, quindi, ogni volta che un marketing manager crea un nuovo nome, logo o simbolo per un nuovo prodotto, ha creato un marchio. È importante però sottolineare che, come affermato da Bagley e Savage (2010), una marca può essere considerata tale dal punto di vista giuridico solo se registrata, in via di registrazione o soggetta a tutela legale, come accade per qualunque altro bene di proprietà di una specifica azienda.

In realtà, inoltre, “molti manager attuali fanno riferimento a un marchio come qualcosa di più: qualcosa che ha effettivamente creato una certa dose di consapevolezza, reputazione e preminenza” (Keller, 2013). Un marchio è quindi più di un prodotto, poiché è composto da elementi che gli permettono di differenziarsi nonostante il prodotto o il servizio ad esso collegato siano progettati per estinguere lo stesso bisogno soddisfatto dall'offerta di prodotti di aziende concorrenti. Tali differenze possono basarsi su elementi funzionali, razionali o tangibili, dunque strettamente collegati alle prestazioni della marca; oppure possono presentarsi differenze per lo più simboliche, emotive o intangibili, collegate dunque al significato della marca per il consumatore e alle associazioni che essa genera nella sua mente durante il consumo (Kotler, Keller, *et al.*, 2017).

¹ American Marketing Association - <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

In un'intervista rilasciata nel 2004, Stephen King enfatizza questa sottile distinzione di significati affermando che “Il prodotto è ciò che viene fabbricato in uno stabilimento; la marca è invece ciò che il consumatore acquista; il prodotto può essere imitato da un concorrente, la marca è unica; il prodotto può risultare rapidamente superato, la marca di successo dura nel tempo”.

Creando differenze percepite tra i prodotti attraverso il marchio e sviluppando la fedeltà dei consumatori, i marketing manager creano valore il quale può tradursi in profitti finanziari per l'azienda. La realtà è che i beni più preziosi di molte aziende potrebbero non essere tangibili, come impianti, attrezzature e proprietà immobiliari, ma beni immateriali come competenze manageriali, competenze di marketing, finanziarie e operative e, soprattutto, il brand stesso.

È importante poi considerare che la marca ha un valore.

Il valore della marca è tutto ciò che la marca aggiunge ai prodotti e ai servizi sui quali viene apposta. “Tale valore si può riflettere nelle modalità con cui i consumatori percepiscono la marca ed agiscono rispetto ad essa, e anche nei prezzi, nella quota di mercato, nella redditività che alla fin fine deriva dalla marca stessa” (Kotler, Keller, *et al.*, 2017).

In letteratura sono presenti diverse proposte per quanto riguarda la definizione di “valore della marca”. Mark Rothwell lo definisce come “l'ammontare che un marchio vale in termini di reddito, reddito potenziale, reputazione, prestigio e valore di mercato. Le marche con un valore elevato sono considerate beni considerevoli per un'azienda, quindi quando una società viene venduta, un marchio con un valore elevato può valere più di ogni altra considerazione” (Rothwell, 2017). Secondo questa definizione, la solidità del valore del marchio è fondamentale per il successo di un'azienda. Lo studio di valutazione Brandward Brown Millward² del 2012, mostra come il valore delle 100 marche più importanti di BrandZ Top Global è cresciuto del 66% tra la prima valutazione avvenuta nel 2006 e quella del 2012, a dimostrazione della sempre più determinante importanza del brand management nella creazione di ricchezza da parte dell'azienda (Rothwell, 2017).

Secondo l'impostazione proposta da David Aaker, il valore del brand “è associato ad “attività” e “passività” collegate al marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio offerto dall'azienda” (Aaker, 1997). Tali attività e passività su cui è fondato il valore della marca possono mutare da un contesto all'altro, perciò per comodità possono essere raggruppate in cinque categorie:

- 1) fedeltà alla marca;
- 2) notorietà del nome;

- 3) qualità percepita;
- 4) altri valori associati alla marca;
- 5) altre risorse esclusive della marca, come ad esempio brevetti e marchi registrati (Aaker, 1997).

Kevin Keller fornisce un'ulteriore definizione di valore del brand, il cui punto cruciale è rappresentato dal concetto di *brand knowledge*, ossia della conoscenza che la marca vanta nel mercato (Kotler, Keller, *et al.*, 2017). Secondo Keller la conoscenza della marca è alla base delle differenze nella risposta dei consumatori rispetto ai prodotti o servizi offerti dall'azienda, e accumula ad esempio le percezioni, le sensazioni, le immagini, le esperienze e le convenzioni associate al brand (Kotler, Keller, *et al.*, 2017). Creare consapevolezza del marchio aumentandone la familiarità attraverso un'esposizione ripetuta e creando forti associazioni con la categoria di prodotto appropriata o altri importanti segnali di acquisto o consumo è un primo passo importante nella costruzione del valore del brand, ed implica importanti decisioni di investimenti volti a comunicare il marchio, attraverso strategie di marketing coerenti con il posizionamento e il target scelti per l'offerta che l'azienda intende proporre.

Definire il valore della marca e investire nel brand management è dunque rilevante per l'impresa ai fini di creare ed applicare strategie in linea con i valori e le associazioni che l'azienda stessa vuole trasmettere, per mantenere o raggiungere il posizionamento nel mercato e ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine.

1.2 IL RUOLO DEL BRAND NELLE STRATEGIE DI MARKETING

Una domanda importante che i professionisti del marketing devono porsi durante la creazione di nuovi piani di azione nel mercato, sta nel definire perché è importante investire nel brand.

Sviluppare una strategia che riconosca il ruolo chiave occupato dalla marca nella creazione di ricchezza aziendale è fondamentale per l'impresa per poter giustificare gli investimenti richiesti per la creazione e il mantenimento della comunicazione col mercato nel lungo termine, effettuato attraverso il marketing. Collegare i propri prodotti ad un marchio comporta benefici sia per il consumatore, che per l'azienda. Tali benefici derivano principalmente dal fatto che la marca è un nome o un simbolo distintivo, che serve ad identificare i beni o i servizi di un produttore e a differenziarli da quelli di altri venditori: il brand segna quindi l'origine del prodotto e costituisce una protezione dalla concorrenza.

È noto che l'idea di identificare i propri prodotti utilizzando dei nomi risale all'antichità (Farquhar, 1989), tuttavia è soltanto nel XX secolo che la marca e i valori ad essa associati sono diventati fattori cruciali del mercato. È dunque recente la strategia di sfruttare il marketing al fine di creare marche differenziate tra loro pur offrendo prodotti con le stesse caratteristiche funzionali. “L'idea è stata quella di trasformare le merci in prodotti di marca, di ridurre il primato del prezzo nella decisione di acquisto, di accentuare la diversificazione dei prodotti fra loro” (Aaker, 1997).

Dal punto di vista del consumatore, come anticipato, le marche svolgono l'importante ruolo di identificare i prodotti, permettendo così di assegnare la responsabilità delle loro prestazioni ad un determinato produttore o distributore.

Di particolare importanza è il significato speciale che i consumatori possono attribuire ad un prodotto o servizio in base al marchio che esso porta; ciò avviene perlopiù collegando la marca ad esperienze passate ed associandola così a situazioni positive (o eventualmente negative), determinando fiducia, soddisfazione e fedeltà alla marca e contribuendo a sviluppare il genere di relazioni che determinano “*engagement*” (ossia la partecipazione del cliente ai processi di comunicazione, produzione e innovazione) (Kotler, Keller, *et al.*, 2017).

Inoltre, se i consumatori riconoscono un marchio e ne hanno una certa conoscenza, non devono impegnarsi eccessivamente nel confronto e nell'elaborazione di informazioni per prendere una decisione sull'acquisto del prodotto. Dal punto di vista economico, questo implica la possibilità di ridurre i costi di ricerca per l'acquisto di beni (Suri & Monroe, 2003) sia dal punto di vista interno in termini di tempo dedicato alla decisione di acquisto, sia dal punto di vista esterno in termini di denaro investito nella ricerca di informazioni tra prodotti diversi (Keller, 2013).

I marchi svolgono anche un ruolo significativo nel segnalare alcune caratteristiche del prodotto ai consumatori, come ad esempio la qualità e possono inoltre ridurre i rischi nelle decisioni sui prodotti desiderati (Suri & Monroe, 2003). In particolare, i consumatori possono percepire i seguenti diversi tipi di rischio nel momento dell'acquisto:

- 1) rischio funzionale: il prodotto non è all'altezza delle aspettative,
- 2) rischio fisico: il prodotto rappresenta una minaccia per il benessere o la salute fisica dell'utente o di terzi,
- 3) rischio finanziario: il prodotto non vale il prezzo pagato,
- 4) rischio sociale: il prodotto risulta imbarazzante nel gruppo sociale in cui si è inseriti,
- 5) rischio psicologico: il prodotto influenza il benessere mentale dell'utente,

- 6) rischio di tempo: il fallimento del prodotto si traduce in un costo opportunità di trovare un altro prodotto soddisfacente (Keller, 2013).

Tra le modalità di gestione di questi differenti tipi di rischio, i consumatori possono scegliere di affidarsi a prodotti che portano un marchio ben conosciuto e che dunque hanno un'immagine positiva, e basare la propria scelta sulle esperienze passate avute con prodotti riportanti lo stesso marchio. Chi decide di acquistare un prodotto appartenente ad un brand offre la propria fiducia e lealtà con l'aspettativa implicita che il marchio si comporterà in determinati modi e fornirà utilità attraverso prestazioni di prodotto, programmi di distribuzione e promozione coerenti e adeguati.

Infine, i marchi possono servire come strumenti di significato simbolico, consentendo ai consumatori di proiettare un'immagine di sé collegata alla qualità percepita e ai valori associati alla marca (Aaker, 1997). Il sapere, ad esempio, che un gioiello proviene da Tiffany può certamente influire sulla decisione di indossarlo: così facendo il consumatore penserà di comunicare parte della sua personalità e ricollegarla ai valori del marchio.

In sintesi, “per i consumatori, il significato speciale che assumono i marchi può cambiare le loro percezioni ed esperienze verso un prodotto. Un prodotto identico può essere valutato in modo diverso a seconda dell'attribuzione o meno del marchio” (Keller, 2013).

Le marche svolgono inoltre funzioni preziose per le imprese.

Di primaria importanza è la funzione identificativa, in grado di semplificare la gestione e la tracciabilità del prodotto. Uno dei principali benefici per le imprese è infatti la protezione legale che si può ottenere conseguentemente alla registrazione del marchio (Bagley & Savage, 2010), al fine di proteggere l'unicità di caratteristiche e aspetti peculiari del prodotto offerto, tra cui: il nome della marca, tutelato con la registrazione dello stesso; i processi di produzione, protetti tramite i brevetti, il *packaging* mediante il copyright e l'utilizzo di design di tipo proprietario. Tutto ciò concorre a creare i diritti di proprietà intellettuale dell'azienda, sviluppando ricchezza per l'impresa e giustificando così la scelta di investimento nel brand in quanto asset prezioso.

Riprendendo ciò che è già stato introdotto, investimenti volti allo sviluppo del brand possono dotare il prodotto di associazioni e significati unici nella mente del consumatore, spingendo così il cliente ad acquistare nuovamente il prodotto e fornendo dunque maggiore prevedibilità e sicurezza nella curva di domanda di tale mercato, nonché creando barriere d'entrata che rendano maggiormente difficile l'entrata nel mercato per nuove aziende (Kotler, Keller, *et al.*, 2017).

Si deve inoltre considerare che una marca che gode di credibilità è spesso indice di un elevato livello di qualità, fattore che invoglia i consumatori ad acquistarla e motiva i clienti soddisfatti a ripetere la scelta di prodotto (Swait & Erdem, 2007). Rafforzare la fedeltà è particolarmente importante per numerose ragioni, tra cui l'accettazione di un *premium price* da parte dei consumatori, e la possibilità di guadagnare tempo nel contrastare le innovazioni della concorrenza e nel difendere le posizioni del prodotto.

Infine, il valore della marca fornisce alle aziende produttrici gli strumenti per sviluppare strategie di conquista di nuovi clienti, nuovi canali distributivi e creazioni di estensioni di linea (Aaker, 1997).

È importante dunque per un'azienda riconoscere il ruolo e le potenzialità del valore del brand nella conquista di una posizione stabile e predominante nel mercato di riferimento, asset che richiede investimenti rilevanti i quali nella maggior parte dei casi producono i loro effetti economici nel lungo termine, richiedendo così costanza e coerenza nel tempo.

1.3 INTRODUZIONE AL CONCETTO DI COSTUMER BASED BRAND EQUITY

In questo paragrafo punto ad introdurre il concetto di *Costumer Based Brand Equity*, che rappresenta un modello particolare di analisi e gestione del brand, considerando il marchio come asset strategico nello sviluppo di un rapporto relazionale tra l'azienda e i consumatori facenti parte del mercato a cui essa si rivolge.

Il modello CBBE (*Costumer Based Brand Equity*) elaborato da Kevin Keller nel 1993 fornisce un punto di vista unico sul valore del brand e sulle modalità con cui costruirlo, misurarlo e gestirlo nel tempo.

Il concetto di valore della marca basato sul cliente (CBBE) rappresenta lo studio del valore del brand rispetto a un particolare punto di vista: quello del consumatore. Il successo di ogni brand, infatti, è influenzato da diversi fattori, come dipendenti, fornitori, membri del canale distributivo, media e governo (Jones, 2005). Tuttavia, il successo con i clienti è spesso fondamentale per il successo dell'azienda, e per tale motivo Keller sviluppa un modello di gestione del brand basato sull'effetto delle attività di marketing nelle menti dei consumatori.

Il valore della marca basato sul cliente si definisce come "l'effetto differenziale che la conoscenza della marca (*brand knowledge*) esercita sulla risposta del consumatore alle azioni

di marketing dell'impresa che la usa per i propri prodotti e servizi" (Keller, 2013). Un brand può avere un duplice valore: positivo, nel caso in cui la conoscenza della marca conduce il cliente ad acquistare o a considerare in modo favorevole il prodotto o il servizio; negativo, quando la conoscenza del brand determina incertezza o addirittura la scelta di non acquisto del prodotto, spingendo il consumatore ad orientarsi verso prodotti collegati ad altri marchi. Pertanto, secondo l'impostazione della CBBE, la conoscenza del marchio è il fattore chiave per creare il valore del marchio, poiché crea l'effetto differenziale che determina maggiore o minore valore per un determinato brand, effetto determinato in particolare dalla forza, la preferenza e l'unicità delle associazioni di marca che prendono forma nella mente del consumatore (Keller, 2001).

L'Autore afferma che, nella prospettiva del cliente, le basi attraverso cui si crea il valore di marca sono fondamentalmente due:

- 1) la consapevolezza della marca, ossia *brand awareness*,
- 2) l'immagine di marca, ossia *brand image*.

Il concetto di consapevolezza della marca a cui Keller (2013) fa riferimento indica la capacità del brand di essere ricordato e riconosciuto, capacità che deriva dal processo mentale con cui il consumatore lo identifica. L'Autore considera due livelli di consapevolezza in base alla profondità della conoscenza della marca da parte del consumatore: il primo, definito consapevolezza-riconoscimento di marca (*brand recognition*), descrive la capacità del cliente di riconoscere il marchio conseguentemente ad esposizioni precedenti. In altre parole, è necessario chiedersi se quando l'individuo dovrà compiere la scelta di acquisto, sarà in grado di riconoscere o meno il marchio come uno a cui è già stato esposto. Il secondo livello, definito consapevolezza-ricordo di marca (*brand recall*), descrive la capacità di ricordare il marchio perché fortemente presente nella mente del consumatore, indipendentemente da espliciti stimoli esterni. In altre parole, è la capacità dei consumatori di recuperare il marchio dalla memoria quando viene fornita la categoria del prodotto, le esigenze soddisfatte dalla categoria o una situazione di acquisto o utilizzo. La *brand recall*, ad esempio, dei consumatori di Kellogg's Corn Flakes dipenderà dalla loro capacità di recuperare il marchio quando penseranno alla categoria dei cereali o a cosa dovrebbero mangiare per colazione o per uno spuntino, sia al punto vendita al momento dell'acquisto che a casa al momento della decisione durante il pasto (Keller, 2013).

In sintesi, la consapevolezza del brand si alimenta accrescendone la familiarità attraverso un'esposizione ripetuta, per facilitarne il riconoscimento, e promuovendo

associazioni forti con la categoria di appartenenza o le più comuni situazioni di acquisto o consumo.

L'immagine della marca, *brand image*, è invece descritta dalla percezione dei valori associati alla marca da parte dei consumatori. Questa percezione è determinata dall'attribuzione di valori e di significati peculiari al sistema di offerta dell'impresa. In

particolare, Keller (2013) propone nel suo modello la creazione di associazioni caratterizzate da forza, unicità, capacità di essere vantaggiose e positive, al fine di creare un'immagine di marca forte e stabile.

La Figura 1 sintetizza l'idea proposta dall'Autore, evidenziando i contenuti della marca (che cos'è) e collegandoli alle funzioni svolte nella prospettiva del cliente (a che cosa serve). In sintesi, i segni permettono una più facile identificazione dei prodotti e dei servizi offerti; i significati racchiudono i valori simbolici ed emozionali associati alla marca e che qualificano l'immagine della stessa; le esperienze sono il risultato delle interazioni, per esempio l'uso, che i clienti ricollegano alla marca e che, nel caso di esperienze positive, rappresentano la base per la costruzione di un rapporto di fedeltà da parte dei consumatori; le relazioni infine consistono nell'insieme di emozioni che i clienti sviluppano con e verso la marca, attribuendo così uno scopo ai loro acquisti che va oltre ai benefici funzionali collegati al prodotto. Il *brand engagement* rappresenta dunque il coinvolgimento del cliente, la sua partecipazione attiva allo sviluppo della comunicazione del prodotto (Kotler, Keller, *et al.*, 2017).

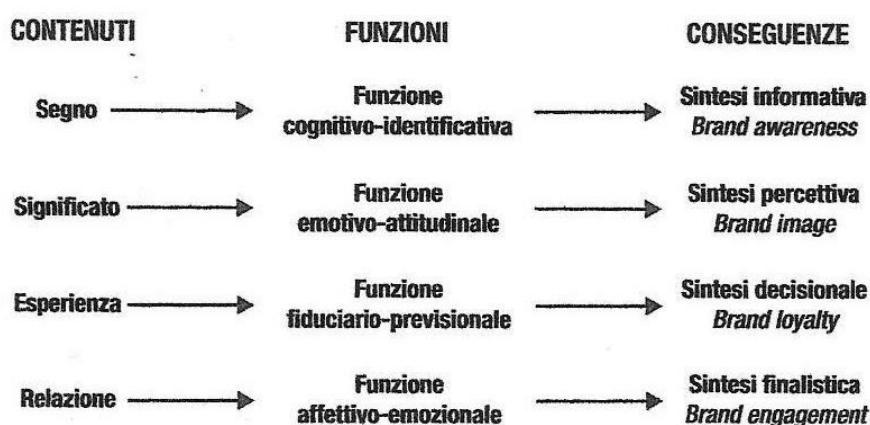


Figura 1: Contenuti e funzioni della marca.

Fonte: Kotler, Keller, *et al.*, 2017.

2. MODELLI SUL VALORE DELLA MARCA

Nel capitolo precedente è stato presentato il concetto di brand e l'importanza della gestione del suo valore, ma come si può gestire il valore di un marchio? In che modo può l'azienda valutare se il proprio marchio dispone di un valore forte o debole? In caso di eventuale erosione del valore, c'è sempre il pericolo che ci si renda conto troppo tardi del danno che la marca ha subito, con il rischio che i costi di correzione si rivelino molto alti rispetto ai costi ordinari di mantenimento del valore.

A tale proposito sono stati sviluppati in letteratura diversi modelli sul valore della marca, spesso impostati in modo scalare implicando il necessario sviluppo di tutte le fasi e mantenendo coerenza tra queste, al fine di creare e comunicare una marca solida.

Sebbene gli esperti di marketing condividano i principi base del *branding*, ossia il processo manageriale finalizzato a distinguere i beni di un produttore o di un rivenditore da quelli di un concorrente (Moore & Reid, 2008), alcuni modelli su creazione, sviluppo e misura del valore della marca offrono prospettive diverse sulla sua gestione. Nonostante tra i principali modelli di valore del marchio vi siano anche il modello proposto da David Aaker e il modello BrandZ, ho preferito non approfondirli nella stesura di questo lavoro, concentrandomi invece sui modelli proposti da K. Keller, J. N. Kapferer e dall'agenzia Young & Rubicam. Studiando i diversi modelli durante la preparazione di questa ricerca, infatti, ho trovato le impostazioni proposte da questi ultimi sistemi maggiormente focalizzate sulla creazione e la comunicazione di una nitida e chiara personalità di marca, la quale si riflette poi nell'immagine del marchio percepita dai consumatori.

Giovanni Siri (in Lombardi, 2011) scrive come la definizione di una personalità per il marchio aziendale si basi su un bisogno di relazione tra chi produce e chi acquista, oltre al fatto che la personificazione del brand consente una facilitazione nella memorizzazione e nella percezione da parte del consumatore, entrambi aspetti particolarmente significativi in un mercato iperaffollato ed ipercomplesso com'è quello attuale. I modelli che intendo illustrare in questo capitolo sono, secondo il mio punto di vista, accomunati dall'obiettivo di rendere significativo il rapporto tra azienda e cliente, conferendo personalità al marchio che l'impresa intende apporre ai propri prodotti o servizi e comunicandone i valori, funzione chiave dal punto di vista del marketing.

In questo capitolo mi prefiggo dunque di introdurre il Modello del Brand Asset Valuator sviluppato dall'agenzia Young & Rubicam, il Modello del Prisma proposto da Kapferer e il Modello della Risonanza di Keller. Preciso fin da ora che questi modelli vengono usati con

l'obiettivo di comprendere il valore del brand come leva gestionale, al fine di creare una personalità di marca nitida e significativa per i consumatori, senza considerare in alcun modo l'aspetto finanziario.

2.1 IL BRAND ASSET VALUATOR

“Il *Brand Asset Valuator* (BAV) è lo strumento con il quale sperimentiamo l'analisi del valore delle marche e ne consideriamo e descriviamo due componenti principali: l'*equity* e la *brand personality*” (Lombardi & Lanzarotti in Lombardi, 2011). Così Marco Lombardi e Giovanni Lanzarotti definiscono il modello sviluppato dall'Agenzia Young & Rubicam. L'*equity* può essere considerata la stima quantitativa del valore, mentre la *brand personality* ne rappresenta la dimensione qualitativa, e costituisce il *focus* di tale modello. Il BAV si focalizza infatti su questo secondo aspetto qualitativo dei brand, permettendo così la definizione nitida di una personalità della marca dalla quale derivare poi il successo e il valore in termini monetari (Lombardi & Lanzarotti in Lombardi, 2011).

Per lo studio di questo modello, è importante considerare il fatto che le aziende spendono numerose risorse per costruire il valore dei loro marchi, attraverso pubblicità, eventi di alto profilo, promozioni di vendita e altro ancora al fine di generare consapevolezza del marchio e della sua identità, con l'obiettivo di creare comprensione della rilevanza del marchio nella vita dei consumatori, per costruire stima per la qualità del marchio tra acquirenti e sviluppare la differenziazione percepita del marchio dalle offerte competitive.

In effetti, consapevolezza, rilevanza, stima e differenziazione sono quattro dimensioni critiche delle percezioni del consumatore sul valore del marchio che vengono misurate dalle principali organizzazioni di consulenza e ricerca di marketing. In particolare, le quattro dimensioni sono utilizzate dal BAV per valutare la personalità e la performance corrente del marchio, facendone il punto sullo stato di salute e per stimarne il potenziale futuro. Vengono così presentate dall'organizzazione:

- 1) differenziazione: la capacità di un marchio di catturare l'attenzione nel panorama culturale, importante per suscitare curiosità e giustificare il potere di determinazione dei prezzi;
- 2) rilevanza: la stima della capacità di soddisfare i bisogni delle persone e dare adeguate risposte alle loro attese;
- 3) stima: una misura di quanto sia altamente considerato un marchio e quanto sia all'altezza delle sue promesse;

4) conoscenza: la comprensione che le persone hanno del marchio, sia essa sia positiva che negativa³.

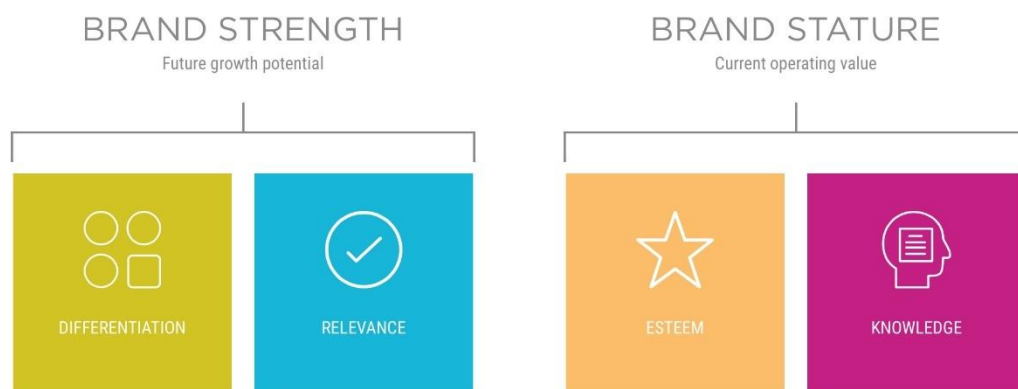


Figura 2: How it works, BAV® measures extensive brand qualities and metrics that drive financial marketplace success.

Fonte: BAV Group - <https://www.yr.com/bav>

La combinazione tra differenziazione e rilevanza genera la forza del brand, fornendo importanti indicazioni sul potenziale sviluppo futuro del marchio; la relazione che intercorre tra stima e conoscenza crea invece la statura del brand, che riflette le performance attuali del marchio.

Pilotando le quattro misure, il sistema BAV serve come uno strumento diagnostico per costruire e gestire i brand. L'idea di base è che le marche, come le persone, seguano un percorso che le porta dalla nascita alla maturità, fino al possibile declino: un vero e proprio ciclo di vita sintetizzato nel *power grid* (Lombardi & Lanzarotti in Lombardi, 2011). In particolare, il *power grid*, una gabbia che rappresenta graficamente le relazioni che intercorrono tra forza del marchio e statura del marchio, mostrando la sua forza o la sua debolezza in relazione al presente e alle possibilità future. Identifica inoltre la direzione strategica per massimizzare le performance ed aiutare a chiarificare il ruolo e la dimensione delle leve di marketing da attivare.

I marchi iniziano la loro vita nell'angolo basso a sinistra del *power grid*, dove enfatizzano la loro differenziazione. Il movimento auspicabile per la crescita del marchio è verso l'alto, procedendo così in senso orario all'interno della griglia. Il processo di crescita inizia con il *focus* sulla differenziazione prima e la rilevanza poi, per procedere successivamente con la stima e la conoscenza del marchio, nel momento in cui i consumatori prendono consapevolezza del marchio e della categoria di prodotti che offre.

Il punto di partenza da cui si sviluppano tutti i marchi è dunque rappresentato dalla differenziazione e, con la maturazione del brand, il sistema BAV rileva che spesso la

differenziazione declina. È importante perciò che, dopo avere raggiunto la maturità, il marchio mantenga le caratteristiche che inizialmente lo hanno caratterizzato, permettendogli di attrarre il cliente. Successivamente, un incremento della forza del brand lo spinge dentro al quadrante in alto a sinistra, fase in cui si sviluppa particolarmente la rilevanza, implicando così il consolidamento dell'immagine della marca nella mente dei consumatori; la rilevanza è inoltre fortemente correlata con la penetrazione nel mercato del nuovo o rinnovato prodotto: la forza è ancora in costruzione e la sfida a questo punto sta nel tradurre questa forza dentro la statura del brand. Le marche posizionate in questo quadrante vengono considerate come competitori emergenti da parte dei *leader* del mercato di riferimento, poiché in questa fase la marca ha forti potenzialità per il futuro, gestite con l'obiettivo di procedere con la fase ascendente del brand e inserirsi nel quadrante in alto a destra, dove si trovano i *leader* di quel mercato. L'azienda a questo punto può però considerare di non procedere nel *power grid* e continuare a focalizzarsi sulla rilevanza, stabilizzandosi così come nicchia di mercato.

La fase discendente si sviluppa dal momento in cui il marchio perde conoscenza e stima, spostandosi dal quadrante in alto a destra verso quello in basso a sinistra. In questa fase i marchi godono di forte statura, dunque di consolidate performance attuali, ma hanno fallito nel mantenimento della differenziazione e della rilevanza, e delle percezioni positive che il prodotto o il servizio suscitava nella mente del cliente durante il consumo. Secondo l'impostazione del sistema BAV, questa fase segnala la riduzione delle potenzialità del marchio per il futuro, comportando il declino del potere commerciale. Per i marchi che si trovano in questa situazione di incertezza per le prestazioni future, è importante prendere provvedimenti che consentano al brand di essere rinvigorito o rinnovato, focalizzandosi su ciò che creava la differenziazione originale o sviluppando una percezione nuova del prodotto o del servizio, che gli consenta di riprendere la fase ascendente e tornare ad essere posizionato tra i marchi *leader* con forte statura, dunque conoscenza e stima (Lombardi & Lanzarotti in Lombardi, 2011).

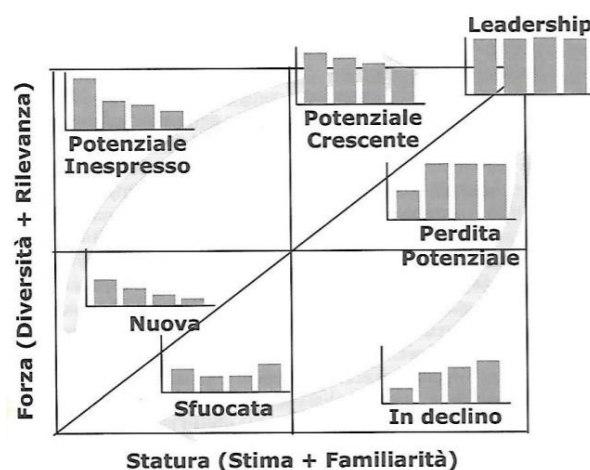


Figura 3: Il Power Grid BAV.

Fonte: Lombardi, 2011.

La Figura 4 mostra un esempio di *power grid*, collocando al suo interno alcuni marchi in base alle rispettive performance attuali e potenziali. Sull'asse verticale è inserita la forza del brand, che è il livello di rilevanza e differenziazione, mentre lungo l'asse orizzontale si trova la statura del brand che ne determina la conoscenza e la stima.

Figura 4: L'universo delle prestazioni della marca.

Il sistema BAV studia le quattro dimensioni del marchio e confronta le relazioni che si creano tra le stesse, evidenziando il ruolo di ognuna nelle diverse performance che i marchi presentano. L'Azienda Young & Rubicam afferma che “la relazione tra i quattro pilastri del marchio dipinge un quadro olistico delle sfide e delle opportunità del marchio” ⁴.

Gli Autori affermano l'importanza del chiedersi se, ai fini strategici, vi sia una dimensione del marchio alla quale apporre un'enfasi specifica, oppure se le dimensioni siano ugualmente vantaggiose per tutte le categorie di prodotto. A tale proposito è interessante la ricerca che, svolta nel 2011 e pubblicata nel *Journal of Marketing*, presenta i risultati di un'analisi di 290 marchi in 25 categorie di beni di consumo, raccogliendo dati nell'arco di un decennio (2002 - 2011). I marchi inclusi nell'analisi sono marchi noti ed emergenti come, ad esempio, Coca-Cola, Doritos, Budweiser, Tide, Ajax, Marlboro; i quali sono stati analizzati

⁴ BAV Group – <https://www.yr.com/bav>

secondo l'impostazione del modello Brand Asset Valuator, raccogliendo le percezioni dei consumatori (Bettencourt, 2017).

Piuttosto che scoprire che tutte le dimensioni del valore del marchio sono ugualmente influenti sulla decisione di acquisto da parte del consumatore, dalla ricerca emerge che le dimensioni più importanti dipendono dalle caratteristiche della categoria di prodotto, portando importanti implicazioni per la scelta degli investimenti (Bettencourt, 2017).

In particolare, la ricerca mostra che la differenziazione del prodotto percepita ha un notevole impatto positivo in categorie di prodotti esperienziali in cui gli attributi sensoriali e l'immagine complessiva guidano la scelta del consumatore prevalendo sulle caratteristiche funzionali, come accade nel caso delle bibite e del caffè. Al contrario, le analisi hanno rivelato che le tre dimensioni conoscenza, rilevanza e stima hanno un impatto maggiore sulla risposta alle vendite per lo più in più categorie di prodotti sociali e visibili con molti concorrenti, come ad esempio birra e cereali; mentre è risultato che queste stesse tre dimensioni sono meno importanti per il successo delle vendite per categorie di prodotti altamente esperienziali (Bettencourt, 2017).

Nel complesso dunque i risultati mostrano come i brand manager devono concentrare la loro attenzione al fine di creare differenziazione in particolare in caso di marche di prodotti o servizi in cui sono particolarmente rilevanti le funzioni esperienziali e che si posizionano in un mercato senza un'elevata concentrazione competitiva.

2.2 IL MODELLO DEL PRISMA DI KAPFERER

L'impostazione che Jean Noel Kapferer decide di dare al suo modello di valore della marca prevede la rappresentazione del brand alla stregua di un essere umano, con un suo fisico, una personalità ben definita, una cultura, una capacità di relazionarsi con il pubblico al quale si rivolge. Il modello "*Le Prisme d'identité*" illustra i sei principali aspetti del valore del marchio, differenziando la prospettiva tra chi avvia la comunicazione del brand (*sender*) e chi la riceve (*recipient*) (Kapferer, 2004). Secondo il modello, la sintesi di ciascuno di questi elementi è ciò che conduce al successo di un brand. Gli elementi che Kapferer propone nel suo sistema sono i seguenti:

- 1) il fisico;
- 2) la personalità;
- 3) l'universo culturale;
- 4) la relazione;

- 5) il riflesso;
- 6) la “mentalizzazione” (Kapferer, 2004).

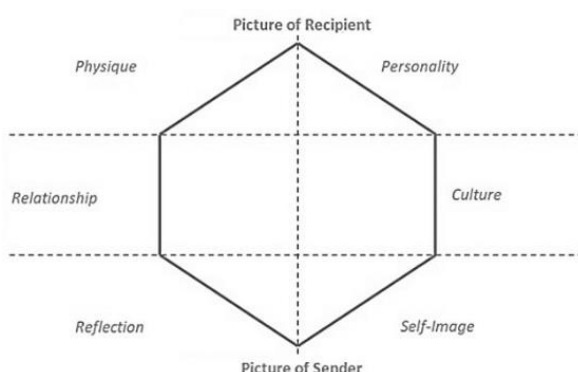


Figura 5: Brand Identity Prism.

Fonte: Kapferer, 2004.

Con “il fisico” l’Autore si riferisce all’insieme delle caratteristiche oggettive ed esteriori associate alla marca. Comprende quindi il logo, lo schema di colori e il *packaging*, si pensi ad esempio all’uomo coi baffi della Birra Moretti, allo sfondo blu della Barilla, la classica forma della bottiglietta di vetro di Coca-Cola.

Ogni brand dovrebbe poi possedere una “personalità” ben definita, ovvero un modo di essere e di presentarsi agli utenti opportunamente studiato, tagliato su misura per il target di consumatori al quale l’azienda intende rivolgersi. È importante trasmettere la personalità in modo univoco e deciso, stabilendo la prospettiva con cui la marca intende porgersi al pubblico anche attraverso le celebrità di cui si avvale nella comunicazione col mercato; si pensi ad esempio all’approccio ironico della comunicazione adottata da Vigorsol, oppure alla personalità felice e gioiosa, collegata a momenti di divertimento e condivisione, trasmessa dal marchio Coca-Cola (Trevisanello, 2016).

Con il termine “cultura” si va a identificare il sistema di valori su cui il brand basa il suo comportamento, i principi fondamentali che l’azienda intende rappresentare. Può riferirsi al luogo di appartenenza, come accade con la trasmissione della meridionalità di Vallelata; oppure ad un determinato modo di essere e di rapportarsi alla vita, si pensi ad esempio al principio di accettazione del diverso trasmesso da Benetton, o ai valori della famiglia collegati al marchio Barilla (Trevisanello, 2016). È importante ai fini strategici che l’azienda mantenga un legame profondo di coerenza tra la cultura del brand e la sua organizzazione (Kapferer, 2004).

La “relazione” è ciò che la marca può offrire come valore aggiunto al cliente che acquista il prodotto, riferendosi al tipo di rapporto che la marca mette in scena e supporta. Si può pensare al rapporto di festa generato dal marchio Martini o ai momenti di condivisione e allegria collegati al consumo di prodotti marchiati Nutella. Parlando di relazione ci si può dunque riferire al segno distintivo che l’acquisto di un determinato brand genera nella percezione del consumatore (Kapferer, 2004).

Con il termine “riflesso” l’Autore si riferisce alla percezione che il consumatore vuole che gli altri abbiano di se stesso, all’immagine esteriore che il brand offre al suo destinatario ideale. In altre parole, chi acquista un determinato prodotto o servizio vuole identificarsi con il prototipo di cliente per cui l’offerta è pensata, perciò ad esempio il target ideale di Audi è un automobilista amante dell’avanguardia tecnica dei motori, anche se il segmento di utenti che acquistano auto Audi è in realtà ben più ampio e variegato rispetto al prototipo di consumatore idealizzato dalla casa automobilistica. Chi compra Audi è probabilmente una persona che ama farsi identificare in quel preciso prototipo, ed è proprio a questo concetto che si riferisce Kapferer (2004) utilizzando il termine “riflesso”. In particolare, la marca dovrebbe gestire il proprio “riflesso” senza che questo cannibalizzi la propria immagine ed interferisca negativamente col target reale: il brand dovrebbe infatti sempre rinviare ad un “riflesso” valorizzante dei propri clienti, evitando l’immagine di un “utilizzatore tipo” poco desiderabile o distante rispetto ai valori e alla sensibilità del pubblico reale (Minestrone in Lombardi, 2011).

L’ultimo elemento identificato da Kapferer nella costruzione del Prisma è il concetto di “mentalizzazione” o “*self image*”, il quale, al contrario del “riflesso”, si riferisce alle percezioni interiori che il consumatore prova nel fruire di un determinato prodotto o servizio, a come la persona si sente attraverso l’utilizzo della marca (Kapferer, 2004). Questa rappresentazione mentale può essere interpretata come “la relazione che il consumatore intrattiene con se stesso attraverso il consumo della marca” (Minestrone in Lombardi, 2011). Un esempio molto tipico è quello di Apple: chi usa i suoi prodotti si vede come persona che “pensa diverso”.

2.3 IL MODELLO DELLA RISONANZA DI KELLER

Kevin Keller imposta il suo modello della Risonanza considerando il valore della marca come l’accumulazione di passaggi che portano l’azienda a far conoscere il brand, trasmettere le associazioni e creare delle relazioni il più possibile stabili e durature con il consumatore. In

particolare, questo modello prescrive ai marketing manager le seguenti fasi, rappresentative di una serie di domande che i consumatori astrattamente si pongono in merito ad un brand, al fine di costruire una personalità di marca forte e radicata nella loro mente:

- 1) assicurarsi che i clienti identifichino la marca, ne abbiano conoscenza e la associno ad una determinata categoria di prodotti o servizi. Questa prima fase vuole rispondere alla richiesta di specificazione dell'identità del nuovo o sconosciuto marchio ("chi sei?") che i consumatori inizialmente si pongono durante il processo di acquisto;
- 2) fissare il significato della marca nella mente del cliente, attraverso la creazione di collegamenti e associazioni relative alle funzioni tangibili e pure a quelle intangibili e simboliche legate al prodotto. Durante questa fase l'azienda punta a definire in modo univoco il significato del brand, rispondendo alla domanda "cosa sei?";
- 3) suscitare reazioni da parte del cliente, potenzialmente positive, in termini di giudizi (riferiti alle performance del prodotto o servizio) e sensazioni (riferite a come l'utilizzo della marca influenza la percezione di sé del consumatore stesso e all'interno del gruppo sociale in cui è inserito) rispetto al marchio. Questa fase punta a definire la risposta che l'azienda offre alla richiesta di soddisfacimento dei bisogni dei clienti, riferendosi alla domanda "che cosa mi offri?";
- 4) il passaggio finale in questo processo di costruzione del valore sviluppato da Keller prevede di trasformare la reazione alla marca dei clienti in un rapporto di fedeltà intenso e attivo, puntando ad ottenere l'identificazione del cliente con la marca stessa. Brand che vantano l'efficace raggiungimento di quest'ultima fase sono, ad esempio, Harley-Davidson, Apple, E-Bay (Kotler, Keller, *et al.*, 2017).

Secondo il Modello della Risonanza, mettere in atto le singole fasi significa utilizzare uno schema a piramide, come illustrato nella Figura 6. In particolare, il modello pone l'accento sulla dualità delle marche: sul lato sinistro si evidenzia il percorso razionale per la creazione della marca, il quale, considerando prestazioni e giudizi, si riferisce agli aspetti più funzionali e tangibili; sul lato destro si sviluppa il percorso emotivo, che si concentra sulle percezioni emotive e simboliche che il marchio trasmette ai consumatori (Keller, 2001).

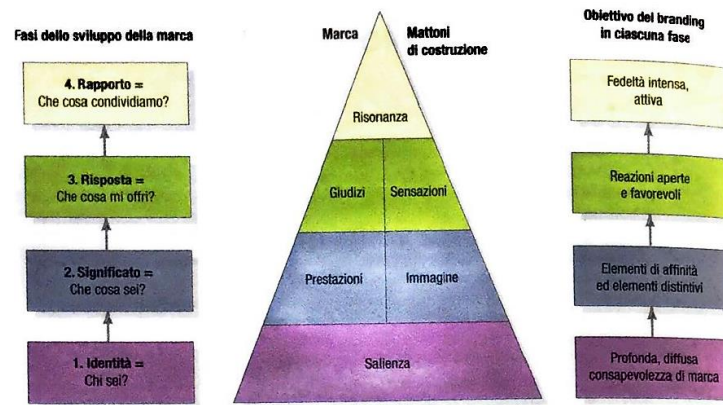


Figura 6: La piramide di risonanza della marca.

Fonte: Kotler, Keller, *et al.*, 2017.

Un esempio dell'applicazione della dualità della marca è dato da MasterCard, e si può notare quando, nella comunicazione col mercato, questo marchio pone l'accento sia sui vantaggi razionali della carta di credito (la sua accettazione in tutto il mondo), sia su quelli emotivi (si pensi alla pluripremiata campagna pubblicitaria "Senza Prezzo", di cui praticamente tutti conosciamo lo slogan "Ci sono cose che non si possono comprare; per tutto il resto c'è MasterCard").

Secondo l'impostazione prevista dal modello di Keller, ogni brand manager dovrebbe porsi come obiettivo la cima della piramide, al fine di creare un marchio dalla forte risonanza, il che implica conquistare la fedeltà e la partecipazione dei clienti.

3. IL CASO FERRARI

In questo terzo ed ultimo capitolo del lavoro mi prefiggo di esemplificare uno dei modelli del valore del brand illustrati nella sezione precedente. In particolare, approfondisco il Modello della Risonanza di Keller, per la cui esemplificazione ho scelto di utilizzare il marchio Ferrari, marchio di grande storia e ampiamente conosciuto su scala mondiale. Inoltre, un fattore rilevante per lo sviluppo di questo lavoro, è risultata la reperibilità di sufficienti informazioni inerenti a tale marchio, rendendo così possibile la stesura di questo terzo capitolo conclusivo.

Specifico fin da ora che l'obiettivo finale risulta essere esemplificare il Modello, senza ricercare nessuna conclusione aggiuntiva a quanto non sia già stato teorizzato dall'Autore e inoltre senza voler dimostrare l'efficacia di tale Modello o eventuali implicazioni per quanto riguarda l'asset aziendale rappresentato dal marchio.

3.1 IL MARCHIO FERRARI NEL 2018

“La mia Ferrari preferita? La prossima”. Così dicendo Enzo Ferrari faceva trasparire la cultura aziendale di costante innovazione e orientamento al futuro, mantenendo gli standard di eccellenza e qualità collegati al marchio. Gli indicatori più adeguati a misurare il successo di Ferrari sembrano infatti essere il valore del brand e del prodotto: l'unicità del posizionamento, la passione come fattore produttivo, la ricerca dell'eccellenza caratterizzano l'offerta dell'azienda e le permettono di generare profitti ampiamente positivi. Nel 2014 il valore del brand veniva stimato oltre 4 miliardi di dollari⁵.

Ferrari S.p.A è una casa automobilistica italiana fondata da Enzo Ferrari nel 1947 a Maranello, in provincia di Modena, e produttrice di automobili sportive d'alta fascia e da corsa. Nonostante l'iniziale indirizzamento unicamente verso la produzione di auto da corsa, durante gli anni '50 Ferrari sviluppa un'offerta dedicata alle auto da strada. Successivamente allo sviluppo dell'attività industriale, Enzo Ferrari, consapevole del fatto che lo sviluppo di tale attività richiedeva un assetto societario moderno e strutturato, decide di varare alcuni importanti cambiamenti: nel 1960 la Ferrari si trasforma in Società per Azioni, e nel '69 stipula un accordo con il gruppo Fiat per la cessione del 50% dei titoli azionari Ferrari. Il terzo millennio inizia con un decennio di forte espansione per Ferrari S.p.A, che amplia la sua presenza in mercati emergenti come il Medio Oriente, la Cina, il Giappone e il resto

dell'Estremo Oriente, mentre nel frattempo consolida la posizione acquisita nei mercati di Stati Uniti, Regno Unito e Germania. Durante lo stesso periodo si verificano importanti sviluppi anche a livello di gamma dell'offerta, con l'aggiunta di modelli in grado di offrire un più elevato livello di comfort e guidabilità, specialmente in riferimento ai modelli indirizzati al settore commerciale, mantenendo pur sempre prestazioni da Ferrari.

Risulta però essere il decennio compreso tra il 2000 e il 2010 il più rilevante per quanto riguarda l'aspetto di comunicazione della missione aziendale di Ferrari. Durante questo periodo infatti l'azienda avvia una politica di *branding* e comunicazione con il mercato, determinata inizialmente dall'inaugurazione del primo Ferrari Store a Maranello avvenuta nel 2002 e che trova il suo culmine in una serie di aperture di ulteriori Store in Italia e all'estero, portando così il brand Ferrari in trenta punti vendita in tutto il mondo, tra cui San Pietroburgo, Dubai, Abu Dhabi, Singapore, New York e Miami⁶.

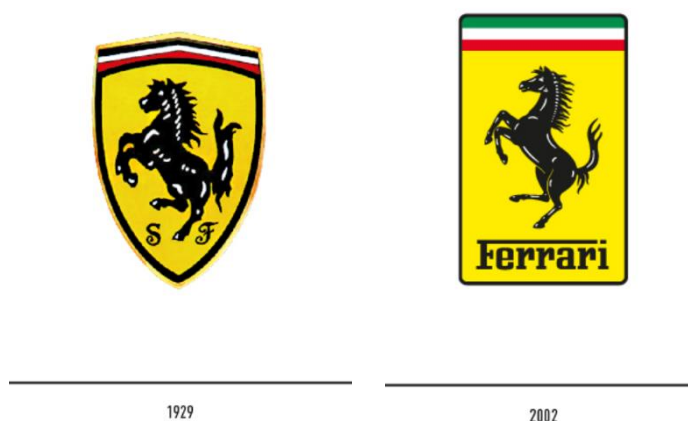


Figura 7: Evoluzione del marchio Ferrari.

Fonte: <http://www.museodelmarchioitaliano.it>

È importante però chiedersi come Ferrari abbia potuto ottenere il successo nel comunicare l'identità aziendale, permettendogli così un radicato consolidamento del marchio nelle mente dei consumatori, sia domestici che internazionali.

A tale proposito è interessante la ricerca svolta dai ricercatori Emanuele Invernizzi, Stefania Romenti e Michela Fumagalli, i quali approfondiscono lo sviluppo dell'identità del marchio Ferrari lungo la storia aziendale esaminando in particolar modo quale strategia sia stata scelta e attuata negli anni '90 dall'Amministratore Delegato allora in carica Luca Cordero di Montezemolo.

Dopo la crescita esponenziale vissuta negli anni '50 del Novecento, l'azienda Ferrari ha attraversato un periodo carente di ogni tipo di sviluppo e cambiamento, sia a livello di processo produttivo, sia a livello di gamma dell'offerta che a livello di strategie di marketing

⁶ Ferrari Corporate – <http://corporate.ferrari.com/it>

e relazione con il mercato. Nel 1991 Ferrari stava vivendo un periodo morto, e la solidità precedentemente costruita intorno al marchio risentiva di tali incertezze riguardanti i futuri sviluppi aziendali: il Cavallino Rampante, simbolo internazionale di eccellenza meccanica e alta qualità, non suscitava più nessuna delle sensazioni che da sempre avevano contraddistinto il consumo di un'automobile Ferrari da quello di altre case automobilistiche (Invernizzi, Romenti & Fumagalli, 2012).

L'obiettivo era ripristinare la missione iniziale e comunicarla al mercato, attraverso un cambiamento manageriale che permettesse il recupero della ricca e a tutti nota storia collegata al marchio e creando un senso di appartenenza alla cultura aziendale principalmente rispetto ai lavoratori. Il *team* manageriale di Ferrari sviluppa dunque un piano d'azione diretto a comunicare al mercato il cambiamento in atto, con l'obiettivo di rilanciare il marchio e tornare al successo economico che da sempre aveva caratterizzato la casa automobilistica di Modena.

Dalla ricerca di Invernizzi, Romenti e Fumagalli (2012) risulta che la nuova strategia di comunicazione era suddivisa in tre obiettivi principali:

- 1) tornare ad essere vincenti alle corse automobilistiche;
- 2) ripensare il prodotto;
- 3) costruire una nuova immagine intorno al brand Ferrari.

Fondamentale a livello comunicativo era inizialmente recuperare la storia che il marchio Ferrari portava alle spalle: il successo ottenuto alle gare automobilistiche. Questo implicava un conseguente sviluppo tecnologico, il quale fu introdotto nelle auto da corsa ma successivamente applicato anche alle vetture da strada, garantendo così progresso tecnologico e mantenendo allo stesso tempo la promessa di eccellenza e qualità affermata nella missione aziendale. È constatato infatti che, tra le strategie di marketing più utilizzate per comunicare la cultura aziendale e creare un senso di comunità tra l'azienda e i consumatori, l'uso dello *storytelling* si rivela spesso vincente (Van Vuuren & Elving, 2008).

Il richiamo alla gloriosa storia del Cavallino Rampante non era però sufficiente per trasmettere al mercato il cambiamento aziendale in atto, poiché pure a livello produttivo le automobili Ferrari necessitavano di riflettere la promessa di costante innovazione dell'aspetto meccanico – tecnologico. Si mostrava dunque necessario ripensare il prodotto in modo da far trasparire un costante orientamento all'innovazione tecnologica delle vetture e riacquisire così una posizione di prodotto d'eccellenza. Importante sotto questo aspetto si dimostrò la facoltà di Ferrari di controllare l'intera linea di produzione, dalla fonderia al prodotto finito, in modo tale da permettere cambiamenti in ogni fase produttiva.

La componente finale del piano di rivitalizzazione del marchio consisteva nel costruire e successivamente trasmettere una nuova idea del brand, concentrandosi in particolar modo in due componenti intrinseche alla missione aziendale:

- 1) l'eccitazione della guida, quell'esperienza davvero speciale che, secondo quanto detto da di Montezemolo, "fa sorridere l'autista di una Ferrari perché ha appena provato una sensazione di guida davvero unica" (2008);
- 2) "maneggiabilità", ossia, come di Montezemolo afferma, quella capacità della macchina di rispondere ai comandi del suo guidatore "nella misura in cui l'auto sembra capire quello che vuole il guidatore e aiuta a raggiungerlo nel miglior modo possibile" (2008).

Queste tre principali componenti della nuova strategia di comunicazione si possono facilmente ritrovare in quella che è l'attuale missione aziendale di Ferrari: "Costruiamo Auto, simbolo di Eccellenza Italiana nel mondo, per vincere su strada e nelle competizioni. Oggetti unici che rinnovano il mito del Cavallino Rampante e generano un "Mondo di Sogni ed Emozioni"⁷. Attualmente infatti, le associazioni che il marchio richiama nella mente dei consumatori riprendono fedelmente quelle professate dalla strategia aziendale, ossia "Icona di stile", "Velocità", "Lusso", trasmettendo dunque un'immagine del brand nitida e significativa nella mente del target e permettendo così all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo nuovamente solido.

La ricerca di Invernizzi, Romenti e Fumagalli (2012) approfondisce come la principale applicazione di tale cambiamento manageriale si dimostrò attraverso il progetto "Formula Uomo", il quale consisteva in una serie di iniziative manageriali, amministrative e organizzative volte a cambiare il volto della tradizionale fabbrica di Maranello, enfatizzando la qualità della vita in fabbrica, l'attenzione all'ambiente e il rispetto per quello che è l'ingrediente fondamentale dei successi di Ferrari: l'Uomo, inserito in una squadra che condivide obiettivi e risultati. In relazione al progetto, di Montezemolo (2007) sottolinea come il Dna dell'azienda comprenda la voglia di sempre nuove sfide, passione, competenza, ossessione per la qualità ma, soprattutto, lavoro in squadra. "La Ferrari di oggi è nata così", afferma l'ex amministratore delegato riferendosi al lavoro in *team*, "e gli uomini e le donne che ne fanno parte ne sono consapevoli"⁸.

L'idea innovativa di Formula Uomo stava stimolando un cambiamento significativo nella gestione dell'azienda, in particolare il progetto era caratterizzato dall'idea di trasmettere un'immagine forte di azienda e prodotto cercando il costante sviluppo della qualità delle

⁷ Ferrari Corporate – <http://corporate.ferrari.com/it>

⁸ Repubblica.it - <http://espresso.repubblica.it/visioni/cultura/2007/08/24/news/ferrari-formula-uomo-1.4902>

vetture e dell'esperienza del loro utilizzo. L'obiettivo finale del progetto era trasmettere e sviluppare fiducia nelle persone e migliorare i livelli di soddisfazione del consumo e la reputazione dell'azienda. A tale proposito Formula Uomo è stato definito come un programma di continuo miglioramento, perseguendo i seguenti obiettivi a lungo termine:

- 1) eccellenza del prodotto, dei materiali e della manodopera;
- 2) ricerca tecnologica ed ambientale;
- 3) innovazione e creatività, le quali sono meglio coltivate in un ambiente caratterizzato da alta qualità della vita e del lavoro.

Secondo l'aspetto pratico, l'innovativo progetto sviluppato da di Montezemolo implicò un'importante ristrutturazione degli spazi dedicati alla produzione e alla ricerca, mirò a trasmettere i valori aziendali ai consumatori ma specialmente ai lavoratori, creando una forte identità collettiva che iniziò successivamente ad essere percepita anche dai clienti. In particolare, il cambiamento di gestione si concentrò sui dipendenti aziendali, che divennero simbolo di una produzione dedita all'eccellenza e alla qualità (caratteristica nella comunicazione di tali aspetti dell'offerta è stata la scelta di non utilizzo delle tradizionali tute blu per i lavoratori, bensì divise colorate del simbolico rosso con visibile sul davanti il caratteristico logo Ferrari).

Un aspetto fondamentale nel processo di riabilitazione del marchio fu la scelta di comunicare il cambiamento attraverso la diretta esibizione di fatti concreti, il che si rivela molto più forte e funzionale rispetto alla tradizionale comunicazione basata sulla trasmissione unicamente di concetti.

Il cambiamento avvenuto a partire dal 1991 sotto la guida del CEO di Montezemolo ha permesso una vera e propria riqualificazione aziendale di Ferrari, riportando il marchio in vetta tra le marche di maggior valore. Ciò è dimostrato anche dall'annuale classifica stilata da Brand Finance, società londinese di valutazione e consulenza strategica, e pubblicata nel 2018, nella quale il marchio Ferrari risulta essere posizionato in vetta, come marchio automobilistico dal maggiore valore. È importante sottolineare la prospettiva adottata da Brand Finance, la quale individua la forza del marchio sulla base di fattori quali investimenti di marketing, familiarità, lealtà, soddisfazione del personale e reputazione aziendale, e viene utilizzata per determinare quale percentuale delle entrate di un'azienda è fornita dal marchio⁹.

3.2 ESEMPLIFICAZIONE DEL MODELLO DELLA RISONANZA TRAMITE IL MARCHIO FERRARI

In quest'ultima sezione del lavoro, come anticipato, esemplifico il Modello della Risonanza secondo una mia personale rielaborazione delle informazioni accumulate approfondendo tale sistema di rappresentazione del valore della marca.

Secondo l'impostazione adottata da Keller (2013), il marchio vive uno sviluppo seguendo delle fasi ordinate, partendo dall'iniziale obiettivo di far capire ai consumatori cosa l'azienda intende offrire e arrivando alla situazione finale di completa identificazione tra il cliente e la personalità del marchio. In particolare, una marca forte è quella idealmente posizionata in cima alla Piramide della Risonanza, godendo di una relazione di fedeltà intensa e attiva da parte dei consumatori.

L'Autore assume come punto di partenza per una corretta strategia di *branding*, ossia azioni volte ad identificare e associare la marca ad una certa categoria di prodotto, la chiara comunicazione della classe di prodotto nella quale rientra la propria offerta. Questa fase risulta semplificata per aziende che, come Ferrari, godono di una ricca storia che racconta e collega la nascita del marchio in un determinato contesto. Le prime comparse del marchio Ferrari sono infatti interamente ricollegabili alle corse automobilistiche, il che facilita l'associazione dell'offerta aziendale con una specifica classe di prodotto: le automobili. Ferrari gode dunque di una profonda consapevolezza di marca, fondamentale base per poter sviluppare una forte identità di brand.

Proseguendo nella costruzione di un marchio dal forte valore, Keller (2013) prevede la creazione di collegamenti forti e nitidi al fine di fissare il significato della marca nella mente del consumatore. Tali associazioni possono essere:

- 1) tangibili: legate dunque a prestazioni e funzioni del prodotto. In Ferrari le prestazioni sono estremamente ricollegate all'idea di eccellenza: il successo riportato dalle vetture marchiate dal Cavallino Rampante nelle piste di Formula1 trasmettono una forte idea di massima funzionalità del prodotto, ideato per ottenere risultati vincenti (Invernizzi, Romenti, Fumagalli, 2012);
- 2) intangibili: legate ai simboli e agli stili di vita che il marchio richiama. L'immagine che Ferrari trasmette è quella di uno stile di vita orientato ad ottenere il massimo della qualità in ogni sua declinazione, come l'azienda Ferrari trasmette qualità a partire da ogni fase della catena produttiva (Invernizzi, Romenti, Fumagalli, 2012). Il marchio

Ferrari soddisfa inoltre i bisogni psicologici dei clienti costantemente orientati all'innovazione, sia a livello meccanico sia a livello di design.

Successivamente alla comunicazione del significato dell'offerta, l'Autore rileva l'importanza di suscitare reazioni da parte del cliente: in particolare in questa fase della creazione dell'identità del marchio è importante suscitare giudizi e sensazioni adeguate e per lo più positive collegate alla marca. A riguardo, Luca Cordero di Montezemolo afferma come l'esperienza di guida di un'auto Ferrari, che sia da corsa o da strada, “fa sorridere l'autista di una Ferrari perché ha appena provato una sensazione di guida davvero unica” (2008), implicando dunque la creazione di reazioni positive e sensazioni di eccitazione. I giudizi rappresentano invece il *feedback* da parte dei clienti per lo più collegato a opinioni e valutazioni personali: da quanto emerge dalla ricerca di Invernizzi, Romenti e Fumagalli (2012), negli anni '90 le valutazioni dei clienti rispetto all'offerta di Ferrari S.p.A non erano positive, tanto che addirittura di Montezemolo, dopo aver acquistato un'automobile marchiata Ferrari, non fu soddisfatto facendo trasparire un giudizio negativo a ciò che l'azienda offriva. A tal proposito il processo di cambiamento manageriale e il rinnovamento dell'identità aziendale, avviati a partire dal 1991, si sono focalizzati sulla creazione di un'offerta di alta qualità, in grado di fornire il prodotto promesso e suscitando giudizi positivi: la guida di automobili Ferrari è diventata più maneggevole, specialmente per le autovetture da strada che fino ad allora garantivano alte prestazioni ma scarsa praticità, ricollegando le auto Ferrari ad un'idea di “maneggiabilità”.

In vetta alla Piramide di Keller si trova la risonanza della marca, essenziale per poter sviluppare un marchio dal valore forte e garantire un solido vantaggio competitivo nel lungo periodo. Quest'ultima fase si riferisce all'idea di trasformare le reazioni, i giudizi e le sensazioni suscitate dalla marca in un rapporto di fedeltà intenso e attivo con i clienti, riferendosi dunque alla misura in cui i clienti si sentono in “sintonia” con il brand (Keller, 2013). Sulla base degli approfondimenti da me svolti al fine di completare questo lavoro e secondo una mia personale rielaborazione delle informazioni ottenute, il marchio Ferrari può vantare di una forte fedeltà alla marca ottenuta grazie all'eccellenza delle politiche di comunicazione dell'identità del marchio. Si pensi ad esempio alla capacità di Ferrari di produrre, sotto la guida di di Montezemolo, circa 5000 vetture e di venderle ad un prezzo medio di circa 310 mila euro all'una, mostrando come l'identificazione del cliente col marchio e il prodotto sia tanto forte da far quasi dimenticare il prezzo¹⁰.

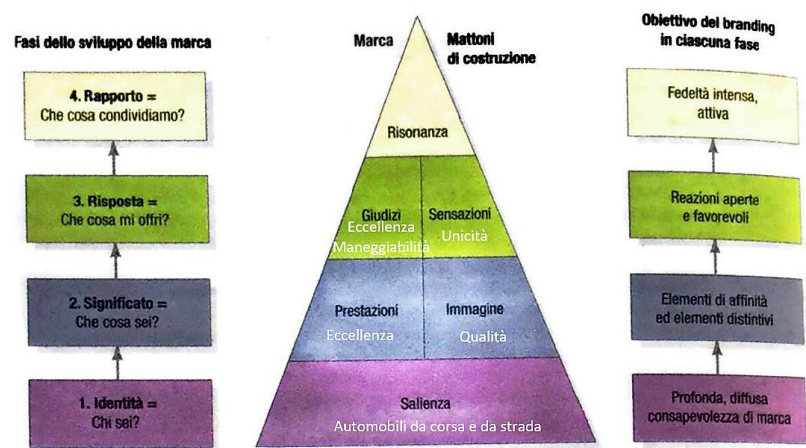


Figura 8: La Piramide della Risonanza rispetto al marchio Ferrari.
 Fonte: Elaborazione personale.

4. CONCLUSIONI

In conclusione, creare un brand forte e di valore è complementare all'individuazione delle caratteristiche dell'offerta aziendale sulle quali si decide di far leva per prevalere nel confronto competitivo. In tutto ciò è fondamentale la definizione dell'identità del brand e dell'immagine di esso che si vuole comunicare al mercato, identificando dunque “gli elementi coerenti nel tempo che lo rendono unico, reale e autentico” (Cappellari, 2016). Durante la fase di comunicazione del brand e dei suoi valori, è importante sottolineare la differenza tra identità ed immagine del brand (rappresentata dal fatto che l'immagine è quella percepita dal consumatore), al fine di sviluppare strategie che comprendano la comunicazione dell'immagine offerta al consumatore coerentemente all'identità dichiarata internamente. A tale proposito i manager di Ferrari dichiarano sempre nelle interviste che non ci sarà mai un'offerta di prodotti da parte della casa automobilistica che non sia coerente con l'identità del marchio fin da sempre radicata nella società, facendo l'esempio dell'impossibilità di ritrovare una Ferrari a quattro porte o un SUV tra le vetture marchiate dal Cavallino Rampante, poiché questi prodotti non fanno parte della sua identità e andrebbero a comunicare un messaggio confuso e incoerente nella mente dei consumatori (Cappellari, 2016).

David Aaker (2017), assumendo l'importanza del valore del brand nell'offerta aziendale, teorizza un ruolo innovativo che i marchi delle aziende possono e dovranno sostenere sempre più: il brand dovrà essere collegato ad uno scopo sociale. Secondo l'idea di Aaker (2017) infatti, le aziende non potranno più unicamente sviluppare brand forti e dall'identità nitida, bensì, al fine di garantirsi la fedeltà dei consumatori e il mantenimento del posizionamento nel mercato, dovranno applicare le strategie di marketing per poter comunicare anche il ruolo e l'ideologia sociale che l'immagine dell'azienda si assume e supporta.

Comunicare uno scopo aziendale che vada al di là del mero profitto economico risulta essere un aspetto chiave per mantenere le percezioni positive create nella mente sia dei consumatori, ma anche dei lavoratori interni all'azienda. Senza dichiarare quest'ulteriore scopo, “i brand rischiano di perdere un'opportunità di far aumentare i profitti e migliorare l'immagine aziendale” (Aaker, 2017). È importante dunque per le aziende che intendono mantenere il valore del proprio marchio, definire una causa che abbia senso con l'attività svolta e che si dimostri come autentica agli occhi dei consumatori, dei lavoratori e pure degli *stakeholders*.

L'Autore espone i principali motivi per cui un'azienda dal brand solido e radicato dovrebbe continuare ad investire nella comunicazione della sua immagine:

- 1) i lavoratori necessitano di sentirsi parte del piano volto a raggiungere un obiettivo comune;
- 2) i clienti vogliono sempre più avere una relazione con i brand che acquistano, trovando punti in comune con l'ideologia aziendale e condividendo gli obiettivi del marchio che vanno al di là della mera creazione di profitto. Sotto questo aspetto la vera sfida per le imprese è ottenere benefici economici investendo in programmi sociali o ambientali;
- 3) perseguire uno “scopo più elevato” (Aaker, 2017) può creare effetti tangibili nei profitti, come ad esempio un risparmio energetico che si riflette in una riduzione dei costi per l'acquisto d'energia;
- 4) i programmi sociali ed ambientali sono comunemente accettati dal punto di vista etico e morale.

Dal punto di vista della strategia di marketing, un tale sviluppo per l'immagine del brand risulta modificare positivamente la relazione con i clienti e si dimostra essere un'opportunità per creare maggiore connessione tra i valori e le passioni dei consumatori e quelli dichiarati dall'azienda. Questo può facilmente determinare una maggiore fedeltà al marchio, comportando benefici in situazioni come, ad esempio, il lancio di nuovi prodotti (Aaker, 2017).

A dimostrazione dell'importanza attuale del valore del brand e di una corretta comunicazione della sua personalità, sono stati sviluppati diversi modelli del valore della marca. L'esemplificazione del Modello della Risonanza impostato da Kevin Keller mostra lo sviluppo in varie fasi del marchio Ferrari, evidenziando la coerenza tra l'identità interna del marchio e l'immagine percepita dai consumatori. Fondamentale, per il caso Ferrari come per ogni altro marchio di valore, è la corretta comunicazione dei valori aziendali e delle qualità del prodotto, come avvenuto durante il processo di cambiamento manageriale e riqualificazione del brand nell'azienda Ferrari a partire dagli anni '90. Successivamente a tale processo, il marchio aziendale gode infatti di un forte valore, e si dimostra conosciuto ed apprezzato in tutto il mondo, vantando un posizionamento solido e vincente nel mercato a cui si rivolge.

Facendo riferimento in particolare al settore del lusso in cui Ferrari opera, è infine importante sottolineare come il valore della marca dipenda soprattutto dalla capacità di attribuire un cuore e un'anima agli oggetti, trasformando l'acquisto di un mero oggetto in un simbolo, un comportamento che punti a comunicare parte della personalità e dei valori

dell'individuo. I consumatori attuali sono dunque meno focalizzati sulle caratteristiche prettamente funzionali dei prodotti, bensì si trovano indirizzati verso prodotti che riflettano i loro stessi valori, in risposta a “bisogni di condivisione di emozioni e di valori più che di soddisfazione di specifiche esigenze” (Cappellari, 2016).

Bibliografia

- AAKER, D., 1997. *Brand Equity. La gestione del valore della marca*. Franco Angeli.
- AAKER, D., 2017. *Five Reasons Brands Need a Higher Purpose*. Journal of Marketing. Vol. 81 (3).
- BAGLEY, C. E., SAVAGE, D. W., 2010. *Managers and the legal environment: Strategies for the 21st century*. Mason, OH: Southwestern-Cengage.
- BETTENCOURT, L. A., 2017. *Are You Managing Brand Equity Incorrectly?* Journal of Marketing. Vol. 81 (3).
- CAPPELLARI, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci Editore.
- FARQUHAR, P. H., 1989. *Managing brand equity*. Marketing Research. Vol. 1 (3).
- INVERNIZZI, E., ROMENTI, S., FUMAGALLI, M., 2012. *Identity, communication and change management in Ferrari*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 17 (4).
- JONES, R., 2005. *Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity*. Journal of Brand Management. Vol. 13 (1).
- KAPFERER, J. N., 2004. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page.
- KAPFERER, J. N., THOENIG, J. C., 1991. *La marca: motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia*. Guerini e Associati.
- KAVAK, B., KAZANCI, S., SAHIN, E.T., TUN CEL, N., 2015. *A Literature Review on "Brand" in between 2010-2015*. International Journal of Trade, Economics and Finance. Vol. 6 (6).
- KELLER, K. L., 2001. *Building Costumer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Management. Vol. 10 (4).
- KELLER, K. L., 2013. *Strategic brand management*. Pearson.
- KOHLI, C., THAKOR, M., 1997. *Branding consumer goods: insight form theory and practice*. Journal of Consumer Marketing. Vol. 14 (3).
- KOTLER, P., KELLER, K. L., ANCARANI, F., COSTABILE, M., 2017. *Marketing management*. Pearson.
- LOMBARDI, M., 2011. *La marca, una come noi*. Franco Angeli.
- MOORE, K., REID, S., 2008. *The Birth of Brand*. Business History. Vol. 50 (3).
- ROTHWELL, M., 2017. *Marketing health services*. Journal of Marketing. Vol. 81 (4).

SURI, R., MONROE, K. B., 2003. *The effects of time pressure on consumers' judgements of prices and products*. Journal of Consumer Research. Vol. 30 (3).

SWAIT, J., ERDEM, T., 2007. *Brand effects on choice and choice set formation under uncertainty*. Marketing Science. Vol. 26 (5).

URDE, M., 1999. *Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources*. Journal of Marketing Management. Vol. 15 (3).

VAN VUUREN, H.A.M., ELVING, W.J.L., 2008. *Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: practical implications and a research agenda for communicating organizational change*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 13 (3).

Sitografia

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponibile su:

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> [Data di accesso: 23/08/2018].

BAV GROUP. Disponibile su: <https://www.yr.com/bav> [Data di accesso: 23/06/18].

BRAND FINANCE. *Ferrari brand speeds ahead of the fields*. Disponibile su:

<http://brandfinance.com/press-releases/ferrari-brand-speeds-ahead-of-the-field/>
[Data di accesso: 16/07/2018].

FERRARI CORPORATE. Disponibile su: <http://corporate.ferrari.com/it> [Data di accesso: 15/07/2018].

KANTAR MILLWARD BROWN. Disponibile su: <http://www.millwardbrown.com/brandz>
[Data di accesso: 03/07/18].

MUSEO DEL MARCHIO ITALIANO. Disponibile su:

<http://www.museodelmarchioitaliano.it> [Data di accesso: 15/07/2018].

REPUBBLICA.IT, 2007. *Ferrari Formula Uomo*. Disponibile su:

<http://espresso.repubblica.it/visioni/cultura/2007/08/24/news/ferrari-formula-uomo-1.4902>
[Data di accesso: 23/08/2018].

REPUBBLICA.IT, 2014. *Ferrari: primi sei mesi, un bilancio da record*. Disponibile su:

http://www.repubblica.it/motori/sezioni/attualita/2014/09/11/news/ferrari_primi_sei_mesi_un_bilancio_da_record-95530286/ [Data di accesso: 16/07/2018].

TREVISANELLO, F., 2016. *L'identità organizzativa e di marca: la brand identity*. Boraso Conversion Marketing. Disponibile su:

<https://blog.boraso.com/lidentita-organizzativa-e-di-marca-la-brand-identity-1> [Data di accesso: 29/06/18].